

〔論 文〕

大学生よさこいチームにおける
シェアド・リーダーシップの効果

本多ハワード素子・秋田沙也加

The Effects of Shared Leadership in University Students' Yosakoi Team Activities

Motoko HONDA-HOWARD and Sayaka AKITA

Using a longitudinal survey, we investigated the effects of shared leadership on group flow and group productivity on university students' Yosakoi (group dance) team activities. Ninety male and female students participated in the survey, and three aspects of perceived shared leadership behavior were examined. Among these three aspects, the results of the survey suggest that supportive leader behavior promotes supportive shared leadership in the team. Supportive shared leadership promoted group identification, and that lead to achievement of the group's tasks and increased contributions by team members to achieving the group's goals.

Key words: shared leadership (シェアド・リーダーシップ), group flow (グループ・フロー), club (サークル集団)

目 的

本稿の第二著者は、2016年度に「よさこい」の大学チームのリーダーであった。チームは当時、設立7年目で、関東近県の50校以上の大学・専門学校学生の約100～140名（男女比2：8）が所属した。練習は週2回、参加人数は90名前後で、そのほとんどは、よさこいの素人であった。よさこいは、祭りの場でチーム全体が一体となって全力で演舞を踊り、観客に披露するが、衣装も振付もすべてチームが自分たちで創り上げて、年間で約13の祭りに参加する。主要なイベントは7月末から8月末の4つの祭りで、8月末の祭りが終わると代替わりする。

チーム内には9部署（三役、会計、人事、制作、ダンス、渉外、遠征、福祉、纏）があり、活動に必要な仕事を各部署で分担した。部署に所属しないチーム・メンバーもいた。チーム代表、副代表と9部署のリーダーの合計11名がチームの幹部役職であった。

メンバーは、チームに集団同一化し、メンバー間の相互の信頼感をもち、主体的に活動に参加した。練習に参加してやりがいを感じればチームの活動が楽しくなり充実するが、徐々に活動に参加しなくなるメンバーもいた。

チーム作りをメンバー全員で行うため、先頭に立つ幹部役職はもちろん、個々人の意識や協力が重要であった。チームのリーダーは1年ごとに代替わりし、代により雰囲気や演舞に対する考え方、質に相違が生じることもあった。第二著者がリーダーになったとき、前任者の男性リーダーから「全体をみながらまとめていくリーダーになってほしい」と引継ぎを受けた。前任者は、引っ張っていくリーダーシップのスタイルをとっていた。本人は全体のまとめが不十分だったと感じていた様子であった。新リーダーは、どのようにリーダーシップを発揮すればよいかを考え、自分一人が引っ張るより、前任者のアドバイス通り、全体をまとめて、全体の参加を促す

リーダーシップを目指したいと考えた。これが卒業論文研究でシェアド・リーダーシップを検討するきっかけとなった。

シェアド・リーダーシップとは

リーダーシップというと一般的には、リーダーの地位・役割にある個人が集団全体を導くというイメージが強いが、本来は、社会的影響過程のことを指している。効果的なリーダーシップとは、目標達成のためにその影響力をうまく活用することである。効果的なリーダーは、他の人々の協力を得ながら、そうした協力によって生まれる資源を目的達成のために活用することができる (Chemers, 1993)。そして、インフォーマルなリーダーやリーダー以外のメンバーも、このような社会的影響力をもっている。

石川 (2013, 2015) は、「フォーマルなリーダーだけでなく、チーム・メンバー間でリーダーシップが共有されているチーム状態」をシェアド・リーダーシップとし、「シェアド・リーダーシップの高いチームは、リーダーを含むチーム・メンバーそれぞれが、チーム目標達成に向けて必要なリーダーシップを双方向に発揮している状態」としている (石川, 2013)。

シェアド・リーダーシップ (以下、SLS と) の検討のために重要なのは以下 3 点である。第 1 に、1 人もしくは少数の人間がリーダーシップを発揮する程度ではなく、各メンバーがリーダーシップを発揮する程度に着目する、第 2 に、個人レベルの概念ではなく、チームレベルの概念として扱う、第 3 に、リーダーからフォロワーへの一方向の影響ではなく、メンバー間の双方向の影響を検討する (石川, 2013)。

チーム・メンバーがリーダーシップ (以下、LS と) を共有する SLS は、チームワークとどのように異なるのだろうか。チームとは、①達成すべき明確な目標をもちメンバー間で共有されている、②メンバー間に協力と相互依存関係がある、③各メンバーに果たすべき役割が割り振られている、④チーム・メンバーとそれ以外の境界が明確な、集団の一形態である (山口, 2008)。チームワークは、メンバー間の情報交換や相互支援などの対人的活動で、課題達成の際のメンバーの作業関連活動としてのタス

クワークと区別される (三沢, 2009)。すなわち、チーム研究は相互依存的集団内の課題遂行への協力や情報などの共有に焦点化するが、SLS 研究では集団内の影響過程の共有度合と分配に注目している点で異なると考えられる。

SLS の研究

石川 (2013) は、SLS の概念、測定方法について説明し、SLS の実証研究の少なさ、規定因や業績への媒介要因の検討の不足、測定方法の一貫性の低さについて指摘している。その上で、研究開発チームを対象に、SLS の規定因として、チーム・リーダーの LS スタイルについて実証的に検証した。結果からは、SLS が業績に正に影響することが示された。また、ゲートキーパー型 LS と変革型 LS も業績を高めることが示された。ゲートキーパー型とは、チーム内外と積極的にコミュニケーションをとり、ハブの役割を果たす LS で、SLS への効果も高い。また、SLS が業績にもたらす効果は、業績につながる因果要因の把握度が低いとき、すなわち、タスク不確実性が高い場合に高くなることも示されている (石川, 2013)。

西尾 (2014) は、伝統的な日本企業従業員を対象とした調査から、SLS の効果を実証的に検証した。多くのスキルや能力による行動発揮の源泉に主体性があり、SLS が主体性を促進させるという予測である。SLS が集団の主体性を促して生産性を向上させる一方で、内発的動機づけや職務満足度の上昇を介して間接的に集団主体性を促すので、生産性と業績が結果として高まるという仮説である。結果から、SLS は集団主体性を促すことは示されたが、業績への影響力は SLS よりも変革的 LS の方が強いことが示されている (西尾, 2014)。

SLS により期待される効果

本研究の対象である学生チームの集団目標は、演舞を創り、祭りの場で観客を前に集団が一致団結して精一杯踊ることである。祭りには賞もあるが、受賞よりも創造性の発揮と達成感を重要視している。動機づけになるのは、学生メンバーがすべてを運営して創造的な集団活動を行うプロセス自体である。このような集団においては、リーダーやメンバーに

よる集団目標への高い動機づけの維持と主体性の発揮が必須である。メンバーにもリーダーシップを発揮できる機会が増えれば、チームの意思決定に関わる機会も増えて、自律的活動への肯定的な感情につながり、結果としてメンバーの動機づけと生産性を高めると考えられる（石川，2013）。

個人の肯定的感情と動機づけになるのが、集団同一化や相互の信頼感など、集団への帰属意識やメンバーシップの認識である。また、「チーム内の、特定の課題達成のために行動の実行に関連したチームの有能感に関して、共有された信念」としての集団効力感（Bandura, 2000；河津・杉山・中須賀，2012）も重要である。自らの集団に同一化し、メンバーを信頼し、その集団の能力への信念をもち活動する際の充実感、集団課題や集団への貢献度を高めると考えられる。

本研究では、さらに、SLSが規定する要因として、グループ・フローを取り上げた。フローは、「目標を志向し、ルールがあり、自分が適切にふるまっているかについて明確な手がかりを与える行為システムの中で、現在立ち向かっている挑戦に自分の能力が適合しているときに生じる感覚」と定義されて、最適経験とも呼ばれている（Csikszentmihalyi, 1990）。技量に適した挑戦の仕事に取組み、明確な目標をもち、目標と自分との距離が近くにあり、また、恒常的にその距離がわかる状態で、仕事に完全に没入できる状態にあれば、フローが生まれる。同様に、集団でもグループ・フローが生じる（Sawyer, 2007）。Sawyer（2007）は、たとえばジャズグループのアドリブ演奏によくみられるグループ・フローの発生条件として、適切な目標、深い傾聴、完全な集中、自主性、エゴの融合、全員が同等、適度に親密、不断のコミュニケーション、そのうえで積み重ねて先へ進める、失敗のリスクがある、の複数があることを指摘している。以下、本論では、フローはグループ・フローを指すものとする。

仮 説

本研究の仮説は、「LSがSLSに影響し、SLSはメンバーシップとグループ・フローを促す。メンバ

ーシップ、グループ・フローを媒介として、課題達成度や自発性、集団効力感などの集団の生産性に影響を及ぼす」である。リーダーの道具的、支援的、参加的の3つのLSは、リーダー以外のメンバーがとるSLSの道具的、支援的、参加的の同じスタイルのSLSを促すことが予測される（仮説1）。すなわち、道具的LSは道具的SLSに（仮説1-1）、支援的LSは支援的SLSに（仮説1-2）、参加的LSは参加的SLSに（仮説1-3）正に影響する。

全員の協力で踊りを創り上げるという集団活動の特性から、特に、メンバーが課題遂行しやすいよう配慮してサポートをする支援的スタイルと、メンバーの参加を促し仲間意識を強めるスタイルは、メンバーシップの認識、すなわち、同一化と信頼、集団効力感を高めると考えられる（仮説2）。すなわち、支援的SLS（仮説2-1）、参加的SLS（仮説2-2）は、同一化、信頼、集団効力感にそれぞれ正に影響することが予測される。

同様に、支援的SLSと参加的SLSは、チーム内の環境整備を向上させるため、集団生産性を促す（仮説3）。そのため、支援的SLS（仮説3-1）と、参加的SLS（仮説3-2）は、課題達成度、自発性、チーム貢献度に正に影響するであろうと考えられる。

また、支援的SLS、参加的SLSは、集団内の活気や雰囲気を高めて、グループのフローを活性化させると考えられる（仮説4）。すなわち、支援的SLS（仮説4-1）、参加的SLS（仮説4-2）は、フローに正に影響するであろう。

フローの発生条件の一つに、メンバー間の適切な親密性がある。メンバーシップの認識は、フローを促すであろう（仮説5）。すなわち、同一化（仮説5-1）、信頼（仮説5-2）、集団効力感（仮説5-3）はフローに正に影響するであろう。

さらに、課題や活動に夢中になり没入している状態であるフローは、生産性を高めると考えられる（仮説6）。すなわち、フローは課題達成度（仮説6-1）、チーム貢献度（仮説6-2）、自発性（仮説6-3）に正に影響するであろう。

方 法

よさこいの学生サークルのメンバーを対象に、2回の縦断的な質問紙調査を実施した。

調査対象者

対象は「学生よさこいチーム」所属の90名であった。各代表者の許可を得て、練習後に口頭説明を行い、協力への同意を得た上で、回答してもらった。学年は1～4年、性別は男性16名、女性74名、平均年齢は19.7歳 ($SD=1.15$) であった。

調査実施日

調査1は2016年6月10日、調査2は同年8月21日に行った。2つの調査の間の同年8月11～13日に、サークルにとって最重要イベントである「よさこい祭り」が行われた。

調査方法

チームの野外の練習場所で、練習終了後に、個別記入形式の質問紙調査を実施した。回答時間は配布・回答合わせて約30分であった。調査1は、対象部署の代表者に口頭説明、配布・回収を依頼した。調査2は、第二筆者が調査者として説明の上、実施した。回答依頼時に文書と口頭で調査について説明し、同意を得た。個別配布・個別回収形式であった。回答はいずれも無記名だが、2回の照合ができるように、個人コード（出身校のイニシャルと生年月日の組み合わせ）の記入を求めた。

質問紙

質問項目をTable 1に示した。フェイスシート以外の項目は、「あてはまる」(1点)から「あてはま

らない」(5点)の5件法の評定であった。

フェイスシート 年齢、性別、学年と、サークル内の所属部署と部署内の役割(局長・局員などから選択)、部署人数、個人コードの記入を求めた。

リーダーシップ・スタイルとシェアド・リーダーシップ House & Dessler (1974) による3つのリーダーシップ・スタイルの項目を用いた。道具的LS・SLSは「メンバーにルールに従うよう求める」他全7項目、支援的LS・SLSは「メンバーが快適に仕事できるように手助けする」他全10項目、参加的LS・SLSは「仕事のすすめ方について、何か提案はないか、メンバーにたずねる」他全5項目であった。LSは「あなたのリーダーについてお答えください」として、SLSは「あなたの周りのメンバーについてお答えください」とした。

同一化 チームに対する感情移入と愛着度合いを測定する尺度項目(本多ハワード, 2015)を使用した。「今のグループが好きだ」「今のグループの雰囲気は自分に合っていない(逆転)」他全8項目とした。

信頼 チームやチーム・メンバーに対する信頼度合いと協力度合いを測定する項目を作成した。「同じグループのメンバーを信頼している」「リーダーもメンバーも協力し合っている」他全8項目とした。

集団効力感 河津ら(2012)の集団効力感の全9項目を「どのチームよりも良い演舞ができる」のようにチーム活動に合わせて加筆・変更して用いた。

課題達成度 部署の仕事や回答者個人の達成度や活躍度合いを測定するために「今の仕事はやりがいがある」「まだ十分に活躍できていない(逆転)」他全

Table 1 変数と質問項目

リーダーシップ	道具的	House & Dessler (1974) あなたのリーダーは	メンバーが何をすべきか、どうすべきかを決めていく	他全7項目
	支援的		メンバーが快適に仕事ができるように手助けする	他全10項目
	参加的		仕事をすすめる前に、メンバーと相談する	他全5項目
シェアド・リーダーシップ	道具的	House & Dessler (1974) あなたの周りのメンバーは	他のメンバーが何をすべきか、どうすべきかを決めていく	他全7項目
	支援的		他のメンバーが快適に仕事ができるように手助けする	他全10項目
	参加的		仕事をすすめる前に、他のメンバーと相談する	他全5項目
メンバーシップ	同一化	本多ハワード (2015) 作成	今のグループにとけこんでいる	他全8項目
	信 頼		同じグループのメンバーを信頼している	他全8項目
	集団効力感		チームに起こる様々な障害を乗り越えることができる	他全9項目
フロー	作成	河津・杉山・中須賀 (2012) 作成	活動に熱中して時間が経つのを忘れることがある	他全6項目
	課題達成度		自分に与えられた仕事を達成できている	他全4項目
生産性	自発性	浅井 (2013) 作成 (2回目調査のみ)	自分のアイディアをすすんでメンバーに提案している	他全5項目
	チーム貢献度		チームのために自分の力を出し尽くした	他全4項目

4項目を作成して用いた。

自発性 浅井（2013）の仕事や課題への意欲や、自発的行動の度合いに関する項目、「自分のアイデアをすすんでメンバーに提案している」「グループの方針や遂行中の課題などについて、常に把握しているよう努めている」他全6項目を用いた。

チーム貢献度（調査2のみ） 調査1と調査2の間のイベントへの課題遂行について、チームへの貢献度合いの自己認識として、「チームの活動に主体的に参加した」「チームのメンバーと協力して活動した」他全4項目であった。

フロー チーム・フロー発生度合の自己認識として「活動に熱中して時間が経つのを忘れることがある」「目標のためにお互いの気持ちをぶつけ合うことがある」「チームの一体感を実感している」「意識が高揚しながらも集中して活動に取り組んでいる」「こ

のままずっと活動していいたいと思うことがある」「活動中に、どうしてもなく気持ちが昂ることがある」という全6項目を作成した。

結 果

各尺度項目の信頼性と2回の評定値の変化

各変数の信頼性係数の値は.70以上であったため、各項目の評定値の方向をあわせた上で単純算術平均値を各変数の値とした（Table 2）。LS, SLS, メンバーシップ, フロー, 生産性の12変数を従属変数とし、2回の調査の値を反復測定による多変量のGLM分析で比較したが、有意差はなかった（Wilks' Λ = .68, $F(12, 35) = 1.35$, ns , $\eta_p^2 = .32$ ）。

LSとSLSの関連性

LSの3変数を説明変数に、各SLSを目的変数として重回帰分析を行った（Table 3）。調査1では道

Table 2 各変数の得点の平均値、標準偏差、および信頼性係数

		調 査 1 ^{*1}			調 査 2 ^{*2}		
		<i>M</i>	<i>SD</i>	α	<i>M</i>	<i>SD</i>	α
リーダーシップ	道具的	4.15	.72	.89	4.24	.76	.90
	支援的	4.37	.59	.88	4.46	.53	.85
	参加的	4.44	.67	.90	4.45	.76	.92
シェアドリーダーシップ	道具的	4.00	.73	.70	4.02	.69	.88
	支援的	4.23	.59	.85	4.33	.51	.82
	参加的	4.42	.66	.93	4.39	.63	.89
メンバーシップ	同一化	4.30	.62	.83	4.13	.43	.73
	信 頼	4.52	.50	.87	4.50	.52	.91
	集団効力感	4.56	.53	.92	4.55	.55	.92
フロー		4.53	.59	.84	4.54	.55	.85
生産性	課題達成度	3.89	.61	.80	3.95	.74	.81
	自発性	3.75	.61	.78	3.80	.67	.81
	チーム貢献度	--	--	--	4.26	.58	.77

^{*1} $N=87$ ^{*2} $N=85$

Table 3 SLSの規定因としてのLSの効果の検討

	調 査 1 ^{*1}									調 査 2 ^{*2}								
	道具的 SLS			支援的 SLS			参加的 SLS			道具的 SLS			支援的 SLS			参加的 SLS		
	β	<i>t</i>	<i>p</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
道具的 LS	.43	3.37	**	.23	1.80	+	.18	1.69	+	.59	5.34	***	.00	.01		.11	.90	
支援的 LS	.00	-.01		.23	1.58		-.05	-.44		-.11	-.85		.59	4.61	***	.18	1.30	
参加的 LS	.11	.90		.08	.61		.59	5.62	***	.23	1.95	+	.05	.42		.33	2.59	*
R^2	.23			.22			.43			.45			.40			.30		
Adjusted R^2	.21			.19			.41			.42			.38			.28		
F	8.33			7.56			20.62			21.43			17.64			11.69		

^{*1} $df1=3$, $df2=82$. ^{*2} $df1=3$, $df2=80$. *** $p < .001$. ** $p < .01$. * $p < .05$. + $p < .10$.

具的 LS が道具的 SLS に ($\beta=.43, p<.001$), 参加的 LS が参加的 SLS に ($\beta=.59, p<.001$) 有意に正に影響したが, 支援的 LS から支援的 SLS への影響はなかった。

調査 2 では, 道具的 LS が道具的 SLS に ($\beta=.59, p<.001$), 支援的 LS が支援的 SLS に ($\beta=.59, p<.001$), 参加的 LS は参加的 SLS に ($\beta=.33, p<.001$), いずれも正に影響した。

次に, LS と SLS の各変数を説明変数に, 同一化と信頼, 集団効力感を従属変数として重回帰分析を行った (Table 4)。調査 1 では, 支援的 SLS が同一

化 ($\beta=.39, p<.01$) と信頼 ($\beta=.40, p<.01$) に, 参加的 SLS が集団効力感 ($\beta=.49, p<.01$) にいずれも正に影響した。調査 2 では, 支援的 SLS のみ, 同一化 ($\beta=.49, p<.01$), 信頼 ($\beta=.57, p<.001$), 集団効力感 ($\beta=.46, p<.01$) に, 正の効果があつた。

フローは LS と SLS を説明変数とした場合と, メンバーシップを説明変数に加えた場合を検討した。調査 1, 調査 2 とともに, 後者のモデルが有効であつた (Table 5)。調査 1 では, 集団効力感のみが正に影響した ($\beta=.54, p<.001$)。調査 2 では, 支援的 SLS ($\beta=-.33, p<.05$) の負の効果と, 同一化 ($\beta=$

Table 4 メンバーシップの規定因としての LS と SLS の効果

	調 査 1 ^{*1}									調 査 2 ^{*2}								
	同一化			信 頼			集団効力感			同一化			信 頼			集団効力感		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p	β	t	p	β	t	p	β	t	p
道具的 LS	.14	1.09		.04	.33		-.04	-.30		.12	.78		.08	.61		.12	.85	
支援的 LS	-.10	-.72		.05	.39		.14	1.01		.04	.23		.12	.77		.11	.72	
参加的 LS	.07	.50		-.13	-.97		-.16	-1.07		-.03	-.23		.04	.27		.12	.90	
道具的 SLS	.03	.24		.05	.48		-.12	-.98		.01	.08		-.06	-.50		-.08	-.64	
支援的 SLS	.39	2.72	**	.40	2.99	**	.23	1.60		.49	2.92	**	.57	3.86	***	.46	3.09	**
参加的 SLS	.17	.96		.30	1.85	+	.49	2.79	**	-.17	-1.09		-.10	-.74		-.05	-.33	
R^2	.35			.44			.34			.21			.38			.37		
Adjusted R^2	.31			.40			.29			.15			.34			.32		
F	7.25		***	10.35		***	6.75		***	3.47		**	8.02		***	7.65		***

^{*1} $df1=6, df2=79$. ^{*2} $df1=6, df2=77$. *** $p<.001$. ** $p<.01$. * $p<.05$. + $p<.10$.

Table 5 フローの規定因としての LS と SLS, メンバーシップの効果

	調 査 1						調 査 2					
	β	t	p	β	t	p	β	t	p	β	t	p
道具的 LS	.07	.47		.06	.53		-.07	-.43		-.15	-1.17	
支援的 LS	-.09	-.57		-.17	-1.30		.22	1.27		.15	1.07	
参加的 LS	-.10	-.60		.01	.06		.12	.85		.08	.67	
道具的 SLS	.06	.41		.10	.92		.18	1.30		.21	1.81	+
支援的 SLS	.17	1.05		-.10	-.71		.02	.09		-.33	-2.19	*
参加的 SLS	.20	.99		-.16	-.96		.17	1.13		.24	1.88	+
同一化				.12	.98					.28	2.75	**
信 頼				.26	1.99	+				.03	.20	
集団効力感				.54	4.88	***				.41	2.85	***
ΔR^2				.34						.23		
ΔF				15.81		***				11.29		***
R^2	.12			.46			.27			.71		
Adjusted R^2	.05			.39			.21			.50		
F	1.77			7.11		***	4.66		***	8.12		***
$df1, df2$	6, 79			9, 76			6, 77			9, 74		

*** $p<.001$. ** $p<.01$. * $p<.05$. + $p<.10$.

.28, $p < .01$), 集団効力感 ($\beta = .41, p < .001$) の正の効果がみられた。

生産性についても、課題達成度、自発性、チーム貢献度の各変数を目的変数とし、説明変数として、①LS と SLS, ②メンバーシップを追加, ③フローを追加, と, 3つのモデルの重回帰分析を行った。課題達成度、自発性、チーム貢献度ともに、②のLS と SLS にメンバーシップの各変数を加えたモデルが有効であった (Table 6)。③のフローは、生産性の3変数への影響がみられなかった。

まず、自発性については、有意なモデルは①と②であった。調査1の時点では、①と②のモデルの説明率に明確な相違はないが、調査2の時点で②のメンバーシップを加えたモデルが有効なため、調査1, 調査2で②の結果から各変数の効果をみることにした。調査1の時点では、道具的SLSが高い場合に自発性も高まる効果があった ($\beta = .43, p < .001$)。他の変数に効果はなかった。調査2の時点では、同一化が高い場合に自発性が高くなったが ($\beta = .30, p < .01$), SLSの各変数, LSの効果はみられなかった。

次に、課題達成度は調査1の時点で、参加的SLSが負に ($\beta = -.43, p < .05$), 信頼が正に ($\beta = .35, p < .05$) 影響した。また、調査2の時点では、同一

化のみの正の効果がみられた ($\beta = .41, p < .01$)。

最後に、チーム貢献度は、参加的LSの正の効果と ($\beta = .42, p < .01$) と、同一化の正の効果がみられたが ($\beta = .49, p < .001$), SLSの効果はなかった。

調査2の時点で、生産性の3変数に共通して、メンバーシップ変数のうち同一化の正の効果がみられた。**パス解析** 次に、仮説モデルの検証のためにパス解析 (最尤法) を行った。一部欠損のあるデータを除外して調査2の84名のデータから分析した。適合度の高い最終的なモデルを Figure 1 に示した ($\chi^2(17) = 20.76, p = .24, GFI = .94, AGFI = .88, RMSEA = .05$ 90%CI [.00, .12])。

LS, SLS に関しては、共に、支援的次元のみ、メンバーシップの各変数に正に影響した。メンバーシップのうち、集団効力感、フローに正に強く影響した。フローへは、同一化の正の効果が次に高くみられたが、信頼からのパスは有意ではなかった。また、フローから生産性への有意なパスもなかった。課題達成度、チーム貢献度に正に影響したのは同一化のみで、信頼、集団効力感から有意なパスはなかった。フローは同一化と集団効力感から正の影響を受けたが、生産性に影響しなかった。生産性のうち、自発性は有効な変数として残らなかった。

Table 6 生産性の規定因としてのLS, SLS, メンバーシップの効果

	調 査 1						調 査 2								
	自発性			課題達成度			自発性			課題達成度			チーム貢献度		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p	β	t	p	β	t	p
道具的 LS	.16	1.22		-.21	-1.53		-.04	-.25		.00	-.02		-.20	-1.45	
支援的 LS	-.18	-1.21		-.03	-.22		-.20	-1.29		-.01	-.07		-.24	-1.56	
参加的 LS	.06	.38		.21	1.32		.02	.15		-.02	-.15		.42	3.17	**
道具的 SLS	.43	3.46	**	.22	1.69	+	.15	1.15		-.07	-.53		.08	.67	
支援的 SLS	.11	.71		.22	1.31		.05	.33		-.22	-1.22		.05	.34	
参加的 SLS	-.32	-1.70	+	-.43	-2.15	*	.14	.99		.26	1.67	+	.12	.86	
同一化	.07	.50		.15	1.10		.30	2.67	**	.41	3.31	**	.49	4.40	***
信 頼	.22	1.48		.35	2.30	*	.25	1.50		.30	1.61		.01	.05	
集団効力感	.09	.76		.02	.17		.11	.69		-.07	-.44		.01	.07	
ΔR^2	.05			.12			.20			.23			.19		
ΔF	2.04			4.19		**	8.26		***	8.04		***	8.21		***
R^2	.34			.27			.41			.29			.42		
Adjusted R^2	.26			.19			.34			.21			.35		
F	4.26		***	3.18		**	5.67		***	3.43		**	5.99		***
$df1, df2$	6,79			6,79			9,74			9,74			9,74		

*** $p < .001$. ** $p < .01$. * $p < .05$. + $p < .10$.

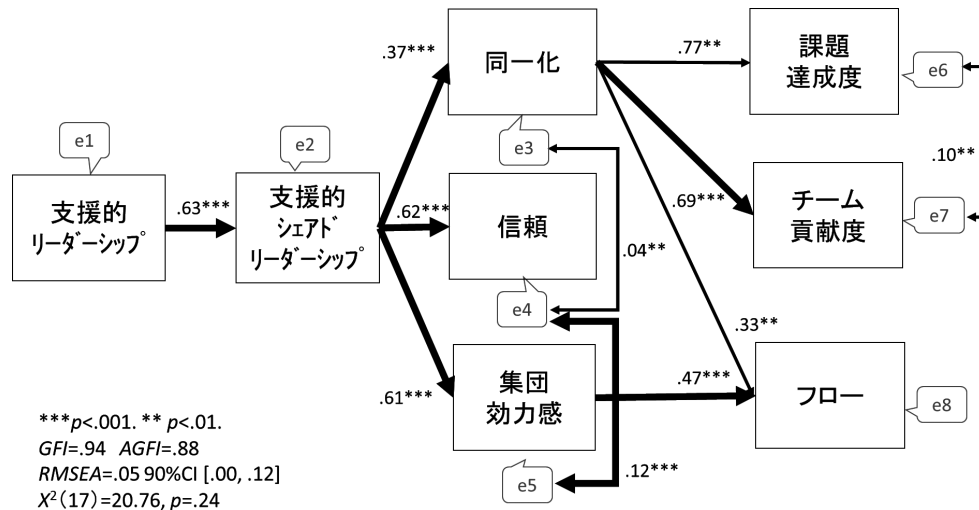


Figure 1 パス解析結果

考 察

重回帰分析結果から示されたのは以下の通りである。LS は同じスタイルの SLS に影響するという仮説 1 は調査 2 のデータから支持された。調査 2 では、道具的 LS は道具的 SLS に（仮説 1-1）、支援的 LS は支援的 SLS に（仮説 1-2）、参加的 LS は参加的 SLS に（仮説 1-3）正に影響したが、調査 1 のデータでは、支援的次元のみ効果がみられなかった。

支援的 SLS と参加的 SLS からメンバーシップへの正の影響は（仮説 2）、調査 1、調査 2 とともに支援的次元のみ支持されたが（仮説 2-1）、参加的次元（仮説 2-2）は調査 1 の集団効力感への効果のみに限られた。そのため、仮説 2 は部分的に支持された。

支援的 SLS および参加的 SLS から生産性への正の効果（仮説 3）はなく、仮説は支持されなかった。調査 1 では参加的 SLS が課題達成度に負の効果をもったが、この効果は調査 2 では消失した。調査 2 では参加的 LS が課題達成度に正に影響したが、SLS の影響はなかった。

支援的 SLS、参加的 SLS のフローへの正の効果はみられず、仮説 4 は支持されなかった。調査 2 では、むしろ、参加的 SLS の負の効果がみられた。

メンバーシップの認識とフローの関係（仮説 5）は、調査 2 の同一化（仮説 5-1）、調査 1 と調査 2 の集団効力感（仮説 5-3）で支持されたが、信頼（仮説 5-2）

からフローへの効果はみられなかった。

また、フローから生産性への影響はなく、仮説 6 は支持されなかった。

一方、全変数を用いたパス解析結果から示唆されたのは次の通りである。支援的 SLS が支援的 LS とメンバーシップ、そして生産性を結んだが、それ以外の次元の効果はなかった。支援的 SLS は同一化を媒介して、生産性の課題達成度とチーム貢献度に正に影響した。集団効力感からフローへの影響がみられたが、集団効力感は生産性に効果がなく、また、フローから生産性への効果もみられなかった。信頼の影響も示されなかった。

これらの結果から、支援的 SLS が、LS、メンバーシップ、生産性を結ぶことが示唆される。参加的 SLS の効果も予測して仮説を立てたが、調査 1 では課題達成度に負の効果をもち調査 2 では効果がみられなくなるなど、予想に反していた。支援的次元が有効であったのは、対象のサークル集団の特性によるところも大きいと考えられる。このサークル活動は、短期間のプロジェクトチームと類似しており、地位や個人的能力による階層がない点でも特徴的である。メンバーもリーダーも 1 年間で交代、練習参加メンバーも流動的である。このような状況では活動の環境整備が重要であり、そのため、支援的で配慮のある LS と SLS が最も効果的であったのかもしれない。

また、特定のスタイルの SLS が同じスタイルの LS により影響を受け、時間を経て、その効果がさらに明確になった結果は興味深いものであった。リーダーによる LS スタイルがメンバーに影響し、集団規範として認識されたために、同じスタイルが学習、共有されたと考えられる。

さらに、グループ・フローの効果は、集団効力感との強い関連性を除き、不明瞭であった。フローについては、概念的に、また、評定方法を再検討する必要がある。たとえば、集団の生産性はある程度長期的に認識されるであろう。しかし、フローは経験として記憶に残るか、短期間でその感覚が消えてしまう可能性もある。

全体を通して大きな反省点が3つある。第1に、個人コードによる時系列データの照合が不十分でデータ欠損が大きくなり、検討が不十分だったことである。下位部署の記載も不足し、下位集団単位の検討ができなかった。後者は特に重要である。本来必要な、チームレベルの SLS 指標の検討ではなく、個人の認識レベルの検討に終わった。第2に、SLS の測定方法として「あなたの周りのメンバーが発揮しているリーダーシップ」という漠然とした尋ね方をした点である。各メンバーの影響力を個別に把握し、下位集団内のネットワーク指標により検討する方法 (Mayo, Meindl, & Pastor, 2003) など改善が必要である。一方で、このような方法は調査参加者への負担も大きいため、実施前の丁寧な協力要請や準備が必要になるであろう。第3に、LS と SLS のスタイルを道具的、支援的、参加的の3次元としたが、その適切性の問題である。これまで数多くの LS の次元が提案されている。その中で、集団特性とその SLS に適した LS を見直す必要もある。

以上のように、残された検討課題は数多くあるが、今後、小集団の SLS とその効果についてさらに検討する意義は大きいと考える。流動的な集団における自主性や創造性など、新たな知見への期待に加えて、多様な集団への現実的な応用可能性が期待されるからである。

引用文献

- 浅井千秋 (2013). 組織特性、リーダーシップ行動および就業態度が自発的職務改善に与える影響. 実験社会心理学研究, 52, 79-90.
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current directions in psychological science*, 9, 75-78.
- Chemers, M. M. (1993). An integrative theory of leadership. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds). *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 293-319). San Diego, CA: Academic Press.
- 白樫三四郎 (訳) (1995). リーダーシップ理論と研究. 黎明出版.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York, NY: Harper & Row.
- 今村浩明 (訳) (1996). フロー体験: 喜びの現象学. 世界思想社.
- 本多ハワード素子 (2015). 新人看護師の社会化とレジリエンス. 産業・組織心理学会 第31回大会発表論文集, 183-186.
- House, R. J. & Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some *post hoc* and a priori tests. In J. G., Hunt & L. L., Larson (Eds). *Contingency Approaches to Leadership*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- 石川淳 (2013). 研究開発チームにおけるシェアド・リーダーシップ: チーム・リーダーのリーダーシップ, シェアド・リーダーシップ, チーム業績の関係. 組織科学, 46, 67-82.
- 石川淳 (2015). 研究開発プロセスのリーダーシップ: 文献レビューと課題の提示. 日本労働研究雑誌, 660, 66-86.
- 河津慶太・杉山佳生・中須賀巧 (2012). スポーツチームにおける集団効力感とチームパフォーマンスの関係の種目間検討. スポーツ心理学研究, 39, 153-167.
- Mayo, M., Meindl, J. R., & Pastor, J. C. (2003). Shared leadership in work teams: A social network approach. In Craig L. Pearce & Jay A. Conger (Eds). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, (pp. 193-214). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

- 三沢良 (2009). チームの特性と有効性. 産業・組織心理学会 (編) 産業・組織心理学ハンドブック. Pp. 200-203. 丸善出版.
- 西尾克幸 (2014). シェアド・リーダーシップに関する実証研究: 伝統的組織を改革するためのリーダーシップに関する一考察. 経営行動科学学会年次大会発表論文集, 17, 379-384.
- Sawyer, K. (2007). *Group genius: The creative power of collaboration*. Basic Books. 金子宣子訳 (2009). 凡才の集団は孤高の天才に勝る 「グループ・ジーニアス」が生み出すものすごいアイデア. ダイヤモンド社.
- 山口裕幸 (2008). チームワークの心理学: よりよい集団づくりをめざして. サイエンス社.

本稿は第二著者の 2016 年度卒業論文研究の内容を第一著者が再分析してまとめたものである。日本社会心理学会第 60 回大会 (2019 年 11 月 9 日 立正大学 品川キャンパス) にて, 研究結果の一部を連名でポスター発表した。

謝辞: 調査にご協力いただいた皆様に深く感謝を申し上げます。原稿査読者のコメントにお礼を申し上げます。

(ほんだ はわーど もとこ 心理学科)
(あきた さやか 平成 28 年度心理学科卒業生)